

Teresa Dorn: trabajo y serendipia

“NO ESTOY SEGURA DE QUE HAYA MUCHO QUE CONTAR”, CONTESTÓ LA NORTEAMERICANA TERESA DORN LA PRIMERA VEZ QUE CONTACTAMOS CON ELLA PARA ENTREVISTARLA. ESTA MUJER INTELIGENTE, TRABAJADORA Y PERSPICAZ COMENZÓ A TRABAJAR EN EL NEGOCIO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS HACE MÁS DE 40 AÑOS, Y TRANSFORMÓ LA PROFESIÓN EN ESPAÑA.

BEATRIZ GÓMEZ Y NATALIA RODRÍGUEZ SALCEDO

Teresa Dorn estudió con los mejores, trabajó para dos pioneros de las relaciones públicas en España y ayudó a *Burson-Marsteller* (BM) a abrir su primera oficina en España en 1980, convirtiéndose en la primera multinacional del sector de las relaciones públicas en nuestro país. La nombraron presidenta de *Burson-Marsteller* Europa en 1994. Después de tres intensos años como ejecutiva internacional, para sorpresa de muchos, dejó la industria para reconvertirse, junto a su marido, en empresaria de éxito al frente de un hotel rural en la Sierra de Gredos. Aunque ella diga que no, sí, sobre su vida, hay mucho que contar.

“Mi nombre es Teresa, porque mi padre no sabía deletrear Theresa con ‘h’, y lo escribió como la de Ávila. Toda mi vida fui a un colegio católico y mi santa era santa Teresa de Ávila. El destino. ¿Cómo se llama el pueblo donde vivo? Hoyos del Espino [provincia de Ávila] y Dorn, en alemán, significa espino”. Resulta curioso que Teresa Dorn, una de las mujeres más relevantes en el mundo de las relaciones públicas en Europa, recurra a la serendipia para tratar de explicar la unidad y el sentido que ha logrado conseguir entre su vida laboral y personal. Sus logros profesionales y su coherencia vital no se explican tan solo con la

casualidad, como es obvio, aunque es muy común que quien ha llegado lejos con esfuerzo y brillantez vea su vida con la perspectiva que ofrecen la modestia y el agradecimiento.

Precisamente por tener ya esa perspectiva, la trayectoria profesional de Teresa Dorn resulta idónea para estudiarla desde el método biográfico, una metodología que cuenta con más de un siglo de tradición en las ciencias sociales. A través del relato de la vida de una persona se consigue mucha información, datos que contribuyen a conocer el sentido de los hechos de la historia. La biografía, además, permite entender las motivaciones, las decisiones y la personalidad de un sujeto, así como su influencia y el modo en que ha configurado su entorno.

UNA ESTUDIANTE EN ESPAÑA

Teresa Dorn aterrizó –literalmente– en España el 30 de agosto de 1974, en un vuelo chárter conseguido a través del Instituto de Cultura Hispánica. A principios de ese verano, la joven norteamericana, con un *Bachelor of Arts Degree in Journalism* en la *University of Wisconsin at Madison*, comenzó a enviar cartas desde Estados Unidos a España en busca de trabajo en el sector de la comunicación. La recomendaba uno de sus profesores: Scott M. Cutlip, uno de los más reputados académicos de las relaciones públicas.

Dorn consiguió montarse en ese

avión porque fue siempre una estudiante brillante, inteligente y con gran curiosidad intelectual, apasionada de los retos y los viajes. Aunque en su familia nadie había ido a la universidad y no tenía “ninguna motivación” en su entorno, su excelencia académica la llevó a la universidad, donde estudió con becas y créditos y entró en un programa avanzado. Se trataba de un curso piloto para alumnos de alta capacidad intelectual, con clases pequeñas y una fuerte formación humanística.

Para que aterrizara definitivamente en España al terminar sus estudios resultaría decisivo su tercer año de carrera, que cursó en la Universidad Complutense de Madrid (1972-1973) gracias a un programa de intercambio. Aunque en la Complutense había estudios de Periodismo, ella no entró en ese programa, sino en uno específico de Artes y Humanidades para estudiantes extranjeros, en la Facultad de Filosofía. Le apenó no compartir clase con los españoles, pero el programa era “un lujo”: “Tenía de profesor a Carlos Bousoño y dábamos clase de Arte en el Prado tres veces por semana”. Esta formación multidisciplinar será clave después en su trabajo, en el que todos destacan que aplicaba una gran inteligencia emocional y, sobre todo, un gran interés por todas las áreas de conocimiento. A Dorn le fascinó Madrid. Venía de un pueblo pequeño y era su primera gran ciudad. (“Siempre buenas notas, siempre una buena chica”). Y cuando llegó a España, se sintió más libre. Nunca había estado en una playa o en una discoteca y hasta le multaron en el parque del Oeste por ir descalza. Tal vez en esa

.....
Dorn fue parte de ese escaso 3% de mujeres que ocupaba un cargo directivo a principios de los 80 en España



BURSON-MARSTELLER (BM), 1989: TERESA DORN, VÍCTOR AYALA, CARLOS LAREAU, JUAN ASTORQUI Y JOSÉ ANTONIO LLORENTE

fascinación germinara su capacidad para ser “genuina y prácticamente bi-nacional; sorprendentemente española para ser norteamericana”, como explicaba Chris Fisher, uno de sus colegas en BM.

A su regreso de Madrid, vio que contaba ya con suficientes créditos en Periodismo y que, al terminar la carrera, necesitaría “ganar dinero” para pagar el préstamo y ser independiente. Se dio cuenta de que en Periodismo iba a ser más complicado –“Ya había trabajado mucho en prensa” – y se decantó por las relaciones públicas: “Vi que podía entrar en empresas y había más posibilidades de ganar dinero”. Además, cuando empezó a estudiarlas, le pareció que tenían futuro, y que eran “muy apasionantes”. Fue precisamente Cutlip quien le hizo ver que las relaciones públicas eran mucho más que relaciones con los medios: “Y ahí está mi pasión. La comunicación no tiene que ser solo a través de medios, sino dirigirse a otras muchas audiencias”. Por tanto, llega a las relaciones públicas por una cuestión práctica y por curiosidad intelectual, no por una vocación temprana clara. Sin embargo, se compromete

totalmente con ese campo y vuelca en él todas sus aspiraciones intelectuales, sus capacidades y su inteligencia porque es un reto para ella.

ENTRADA EN LA PROFESIÓN

Dorn probó suerte enviando una carta de presentación con su CV a Joaquín Maestre, pionero en el establecimiento de una consultoría de relaciones públicas en Barcelona, en noviembre de 1960. Casualmente, aquel verano de 1974 Maestre estaba “acariciando la idea de montar una delegación de su empresa en Madrid”, como le explicó a Dorn en una carta. Tras su llegada a España, Maestre no tardaría en darle una oportunidad. No obstante, la relación contractual que se inició aquel otoño terminó pronto, en la primavera de 1975. Según se desprende del material de correspondencia del archivo de la agencia de Maestre, y que han corroborado algunas entrevistas, los factores que jugaron en su contra fueron su condición femenina, su juventud, su nacionalidad y su falta de experiencia. La búsqueda de empresas como clientes no dio los resultados esperados y tampoco las condiciones de trabajo a comisión le

convencieron. A pesar del fracaso y de la brevedad, la experiencia le permitió entrar en contacto con el sector de las relaciones públicas en un país que se encontraba a las puertas de una transición a la democracia.

El norteamericano Bernard Jennings (1912-1985) fue el encargado de dar una segunda oportunidad laboral a su compatriota en Madrid. En efecto, en su camino formativo en relaciones públicas, Teresa recaló en 1975 en otra de las agencias pioneras en España: Jennings Public Relations S.A. El español de Jennings no era bueno y contaba con un solo socio, Joaquín Fontes. El potencial de Dorn aún estaba por aprovechar ya que, como ella misma reconoce, los servicios que ofrecía Jennings eran muy limitados: “Quería mantener una agencia pequeña rentable, haciendo cosas con los medios y sin diversificar”. De él aprendió cómo ejercer las relaciones con los medios, la revisión de textos gracias a Fontes, la organización de ruedas de prensa y, sobre todo, a trabajar con BM, de quien Jennings era su afiliado en España. Dorn consiguió para Jennings su primer cliente nacional: la Dirección General de la Mujer. El resto de clientes de Jennings eran internacionales y la gran mayoría se conseguían por intercesión de BM: *Dow Chemical*, *Boeing*, *Rockwell*, *General Dynamics* y *General Motors*. En aquellos años en los que comenzaba la Transición política de un régimen dictatorial a otro democrático, las multinacionales encontraron conflictos laborales y tuvieron que recurrir a sus servicios cuando querían mandar una nota de prensa en España.

Teresa Dorn conocía bien la sociedad española de la Transición porque desde el momento en que vino a España a trabajar se encontró un país que era “un reto in-

Según sus colaboradores, no hay ninguna duda de que Dorn profesionalizó las relaciones públicas en España



telectual y social” para ella, y por eso se implicó totalmente en él. “En esa época estaba muy metida en asociaciones vecinales, era muy consciente de lo que pasaba en España. Vivía en el centro y era una época muy bonita, de grandes cambios, con movimientos para conseguir parques, por ejemplo”.

clave residía, no sólo en tener buenos clientes, sino también en tomar decisiones estratégicas en equipo: “No éramos amigos, pero bailábamos juntos profesionalmente muy bien”. Hasta el punto de que Dorn llevó a BM España a ser el segundo gran mercado de Europa para la multinacional norteamericana.

Si lo consiguió, fue porque su reto vital de ese momento era profesionalizar las relaciones públicas haciendo de BM la mejor agencia. La propia Teresa Dorn considera que ese carácter emprendedor, trabajador, que le llevó a asumir semejante empeño, así como su amor por los retos radican en su infancia: “Nadie creía que me iba a ir a la universidad de Madison. Nadie creía que iba a vender todo el maíz del camión en la carretera. Mi padre dijo que eso no se podía hacer, pero yo veía que era la forma más fácil de hacerlo. Los retos me gustan y BM me ha dado todos los retos que uno pueda imaginar”.

Y el reto era en verdad enorme, como reconoce su compañera Carmen Valera: “Teresa no solo trajo BM a España, sino que formó un equipo que cambió la profesión en España”. Aceptó el desafío de empezar desde cero una agencia, incluso una profesión que, hasta entonces, se basaba en establecer una relación amistosa con los medios. Porque, según sus colaboradores, no hay ninguna duda de que Dorn profesionalizó las relaciones públicas en España. Como explica Carlos Lareau: “Teresa sabía lo que estaba haciendo. Me explicaba de modo convincente una actividad que tenía un contenido intelectualmente interesante. Trajo el *know how* de Estados Unidos y Europa a España. Los que llegamos en esa época ya estábamos ‘rodados’ y necesitábamos un estímulo profe-

sional, intelectual”. Lo mismo opina Juan Astorqui: “Ya no era un tema de hacer amigos entre los periodistas, quedar a comer, sino gestionar información”. Según Carmen Valera: “Fue la primera persona de la que aprendí que las relaciones públicas son 360°, que es lo que todo el mundo dice ahora”.

Recuerda además Lareau que Dorn implantó un *team of rivals* al “estilo Lincoln”: “Si había alguna competitividad, estaba bajo control y siempre con un objetivo común: colaborar con otros por el bien de BM”. Su fe en la formación de equipos la llevó incluso a dejar su ego de lado: “Yo he fichado gente que ganaba más que yo. Pero no me importaba, porque me valían”. Las personas que trabajaron con Dorn aseguran que destacaba por su inteligencia, y ella reconoce además que le gusta rodearse de personas inteligentes. En los años álgidos de BM buscó asesores de distintos campos: “Disfruté sentándome a charlar con sociólogos, psicólogos... Para mí fue la mejor época”.

Para llegar a este éxito profesional, Teresa Dorn trabajó siempre con la máxima profesionalidad, entrega y exigencia posibles. “Trabajaba todas las horas del día”, reconoce, porque “si te apasiona un tema, no hay horas. En toda mi trayectoria profesional he sido bastante emprendedora. No necesito un jefe, soy mi peor jefe”. Esta ética del trabajo exigía mucho también de los demás. Como explica Lázara Sosa, su contable en BM: “Teresa era muy dura. Quería que todo estuviera perfecto. Ella revisaba todo, que no hubiera ni erratas. Conocía todos los programas que hacíamos. Revisaba todas las facturas y órdenes de pedido, gastos de empleados, todo; no se le escapaba nada”.

ESTRATEGIA, INTELIGENCIA Y CARÁCTER

Todos los entrevistados destacan asimismo su visión estratégica para los negocios y su habilidad para tratar con los clientes, entenderlos y ofrecerles lo que realmente necesitaban, les gustase o no. Como explica Claude Marshall, las consultoras externas como BM están para decir a las empresas lo que no quieren oír y lo que los empleados de su departamento de comunicación no se atreven a decir: “Y esto Teresa lo hacía muy bien. Podía ponerse enfrente de un cliente y decirle que lo que pensaban hacer no iba a funcionar o les ponía objeciones”.

Esta actitud le aportaba credibilidad, según su colega Teresa García Cisneros, porque además “Teresa tiene las ideas muy claras y las transmite muy bien. Es muy analítica, muy estratégica. Siempre le daba una vuelta de tuerca a todo”. Pero esa actitud también fomentaba, según Valera, “un carácter a veces agrio, duro, no dulce”. Para Astorqui, Teresa Dorn “era la anti relaciones públicas en España. No era simpática. Era muy profesional. No trataba de *venderte una burra*, sino que decía las cosas con una sinceridad brutal”.

En el trato con los empleados es la propia Dorn –que además se reconoce como introvertida– la más crítica con su gestión. “Ser directivo es un papel muchas veces incómodo, que ha sido difícil de aprender”, pero que asumió porque es lo que tocaba hacer. Fue directiva muy joven y en sus primeros años hubo mucho “orden y mando” por no estar preparada. “Cuando me promocionaron yo no tenía ni idea, y aprender a base de errores no es la mejor forma de aprender”, reconoce. “Yo era muy exigente, era poco humana, me daba igual la vida personal de la gente. No me importaba si estaban casados o solteros. No aceptaba los

errores. Supongo que tenía mucho estrés y eso lo transmitía a los demás, porque siempre estaba explorando terrenos desconocidos en comunicación que no había explorado nadie”. Recuerda divertida que Enrique Beotas dijo de ella que era la peor jefa que había tenido nunca. “Un tipo que había trabajado para Fraga, que ya es decir”. Sin embargo, todos coinciden en que, pese a ser muy directa, no era nunca mala persona.

Dorn atribuye su mejora como directiva, en gran medida, a la oportunidad que le brindó BM de formarse. “En los años gloriosos de BM en los 80 tuvimos mucha formación en Europa. Lo llamábamos la ‘Universidad Burson en Brujas’”. Durante una semana, entre 50 y 60 personas de toda Europa presentaban y discutían casos, problemas, ejercicios prácticos. “Tenían un programa de Dirección que a mí me salvó. Cursos de fin de semana, un día o dos, con gente de fuera que nos formaba en dirección, en 360º”. Le enseñaron a utilizar test psicológicos para entender cómo trabaja la gente y para adaptar los estilos de dirección a las personas. “Me di cuenta de que lo que estaba haciendo antes en la práctica estaba fatal”.

Sin embargo, no necesitó aprender esas herramientas psicológicas en el trato con los clientes. Como explica Carmen Valera: “De Teresa destaca su gran inteligencia emocional aplicada a la empresa. Pese a ser dura de carácter, era muy flexible con las ideas y se amoldaba muy bien a las necesidades de los clientes”. Algo que corrobora José Antonio Llorente: “Implicaba a la gente en la toma de decisiones porque se podía hablar de todo, se le podía llevar la contraria. Aguantaba bien el debate”. También sabía gestionar las emociones de los clientes con creatividad, como

muestra la propia Dorn con una anécdota: “Jacinto Pellón [director de la Expo 92] era el hombre con mayor capacidad de trabajo que he conocido en mi vida. Tenía cuatro secretarías que no daban abasto y una agenda repleta, imposible. Si quería hablar con él más de cuatro minutos, si quería que me prestara atención y reflexionar con él, me lo llevaba a una ferretería en Madrid. Allí se relajaba. Y en media hora con Jacinto Pellón en una ferretería lograba plantear soluciones diferentes”.

EL ÉXITO DE UNA MUJER

La valía profesional de Dorn se vio reflejada en su plan de carrera en BM tras 1992. El 26 de enero de 1994 se convirtió en la CEO Europa para BM. La carrera hacia ese puesto había comenzado en 1992, cuando pasó a formar parte del Consejo Internacional de Dirección de BM. Un año más tarde (octubre 1993) había sido nombrada “vice chairman” y directora general de BM. Entre sus funciones residía el conocimiento de las principales delegaciones europeas, por lo que pasó los meses de octubre-diciembre de 1993 en Milán. Cuando estaba a punto de ir a Frankfurt, hubo cambios en BM y directamente fue ascendida a CEO Europa en enero. En el momento de mayor volumen de trabajo, cuando era CEO de BM Europa, se citaba en aeropuertos para poder verle la cara a la gente, para “mirarles a los ojos”.

Fueron también años duros para la empresa, ya que hubo que cerrar algunas oficinas europeas y ajustar presupuestos. No disfrutó con aquel trabajo, ya que era más una relación con la central de Nueva York que le impedía tratar a sus colegas europeos y el multiculturalismo que tanto le gustaban; en definitiva, suponía una vuelta a lo que ella denominaba gestión y *old boys school*, sin apenas

mujeres y centrado en lo financiero. Porque, aunque ella nunca recalque el hecho ni le dé demasiada importancia, lo cierto es que Dorn fue parte de ese escaso 3% de mujeres que ocupaba un cargo directivo a principios de los 80 en España, y además en el sector de la comunicación. Un entorno (no se puede olvidar que llegó en la España de los 70) donde ser mujer sí era un rasgo discriminatorio o extraño, pero ella lo recuerda con humor como algo anecdótico, no se ve como una víctima. Como señala, también con humor, Chris Fisher: “Era como Ginger Rogers: tenía que hacer todo lo que hacía Fred Astaire, pero con tacones y caminando hacia atrás. Sin embargo, no describiría su carrera como un triunfo del feminismo sobre un mundo machista”.

La propia Teresa insiste en este punto: “No quiero incidir en temas de discriminación femenina porque no creo que la haya sufrido, o he adoptado una actitud de no sufrirlo, pero sí hay dos o tres situaciones que muestran discriminación”. Por ejemplo, cuando vino a España, Maestre le pidió que hiciera contactos. En Madrid había un club americano de hombres de negocios al que Teresa quería entrar, pero no le dejaron unirse. “Me aconsejaron ir al club de mujeres, donde había clase de punto y de arreglos florales. Años más tarde, cuando estaba dirigiendo BM, me llamaron montones de veces y siempre dije que... ¡¡de ninguna manera!!!”.

Realmente, Dorn reconoce que los problemas que encontró no fueron tanto por su género como por su edad (“tuve más discriminación por ser joven que por ser mujer”) y por su inexperiencia, por no haber sabido sobreponerse a un entorno laboral masculino: “He tenido discriminación por ser

La clave residía, no sólo en tener buenos clientes, sino también en tomar decisiones estratégicas en equipo: “No éramos amigos, pero bailábamos juntos de una manera profesional muy bien”

tonta. Porque, por ejemplo, como mujeres no exigimos los sueldos que exigen los hombres. Pero ese es un problema nuestro, no es una discriminación. Los sueldos no te los dan gratis. Los tienes que pelear”. Y ganaba la pelea con la excelencia de su trabajo. “Yo no tenía discriminación como mujer cuando presentaba ante la central de Nueva York unos ingresos alucinantes para BM desde Europa”.

En lo que sí pudo haber influido su género fue en la total separación que estableció entre su vida laboral y privada. Esa separación, según Dorn, “era una cuestión personal. Si te involucras tanto en una profesión, necesitas parcelas que son tuyas. También puede ser por mi carácter introvertido, o tal vez tenga que ver con el hecho de ser mujer. Siempre tenemos que ser muy profesionales, nuestra vida personal no tiene que estar ahí, porque los hombres no hablan de su vida personal; hablan de fútbol o de política”.

CERRAR EL CÍRCULO

El 30 de mayo de 1995 dimitió de su cargo para dedicarse a un proyecto al que ya llevaba dos años dando forma junto a su marido, Francisco Sánchez Rico: un hotel rural que ellos habían planeado *from scratch* en Hoyos del Espino (Ávila). “Mi vida personal era muy diferente de mi vida profesional. Muy poca gente sabía que tenía un marido. El plan del hotel ya lo teníamos, y cuando me propusieron promocionarme como CEO para Europa, hablé con Paco y se aceleró todo”. Su marido, director de marketing de Volvo, había dejado ya su trabajo en 1992. Como explica: “Desde siempre sabíamos que el trabajo en una multinacional te absorbe la vida. Si quieres hacer carrera, hay que dedicarse al 100%

a ello, porque no te permiten estar en casa, no puedes negarte si te promocionan. Y nos gustaba la idea de tener nuestro propio negocio. Montamos esto para tener tiempo libre y ser dueños de nuestra propia vida”. Después de la sorpresa en el entorno de BM, llegó el escepticismo: “Incluso los que creían que me conocían más pensaron que no iba a aguantar aquí más de seis meses. Lo pensaban porque no conocían esta faceta, no sabían que me gusta el campo, que venía de una granja de cerdos, que había vendido maíz en la carretera. No entendían que había muchas cosas aquí que iban a ser satisfactorias para mí”.

En efecto, Teresa Ann Dorn Stecker nació en 1951 en New Holstein, Wisconsin, en el rural medio Oeste norteamericano. La mayor de cuatro hermanos de una familia “muy católica”, se crió en una granja de cerdos y para ella, desde siempre, “el contacto con la naturaleza es fundamental”. De hecho, en el hotel, ella se encarga a la vez del huerto y del jardín. Ha criado cerdos y gallinas, ha hecho matanzas con sus propias manos. Como señala su marido, durante unos meses, mientras no dejó BM, Teresa era “una gran ejecutiva que venía al hotel a trabajar de camarera y dar de comer a los cerdos”.

Y era, de verdad, las dos cosas: ejecutiva y granjera. En el hotel se trabajaba (y se trabaja) con un plan de negocios anual, se da formación especializada a los empleados, a quienes han llevado varias veces al extranjero como incentivo. Tal y como explica Paco, su marido: “La realidad es que esto es una empresa, no es una cosa bucólica. A la prensa a veces le hemos vendido que éramos ejecutivos estresados que queríamos huir de la ciudad, pero no”. Ellos querían montar un negocio rentable

y trabajar con la misma profesionalidad, entrega y planificación que en sus multinacionales, pero para ellos mismos.

Los conocimientos adquiridos durante su etapa en BM no los ha aplicado solo al hotel, sino, de nuevo, a crear equipo, comunidades, para mejorar su entorno. Dorn reconoce que lo que más satisfacción le ha producido son “los retos, ser emprendedora. Y emprender desde el asociacionismo”. “Fui fundadora de ADECEC –una de las primeras asociaciones profesionales del sector de las agencias de relaciones públicas– y eso me llevó a montar *Rusticae* y la asociación de empresarios de nuestra zona [ASE-NORG]. Me gusta asociar a gente que no tiene ninguna costumbre de trabajar en común. Eso me da mucha satisfacción. Tal vez viene de la Transición, de trabajar en asociaciones vecinales y movimientos políticos y sindicales”.

De manera que el hotel, *El Milano Real*, fue la oportunidad de unir a la Teresa Dorn CEO, la que dirigía equipos, planes estratégicos y presupuestos astronómicos, con la Teresa Dorn que criaba cerdos, que disfrutaba con las manos en la tierra viendo crecer las plantas. Y esa unión, esa coherencia de vida, fue totalmente consciente y planificada. Se cerró el círculo, se cumplió el reto. Sin embargo, los retos anteriores no se olvidan ni se abandonan. A pesar del cambio de rumbo, no ha dejado de trabajar para BM como consultora externa hasta hoy. “No por dinero, sino porque me gusta la profesión”. Puso una condición: “Revisar mensualmente el acuerdo para ver hasta qué punto sigo siendo válida”.

No, como en todas las grandes historias de vida, casi nada es serendipia; y sí: había mucho que contar.